

TABLE DES MATIÈRES DU CHAPITRE 2

CHAPITRE 2 - LA DÉFINITION DU MARCHÉ.....	2
2.0 INTRODUCTION.....	2
2.1 ANALYSE DU MARCHÉ GLOBAL.....	3
2.1.1 <i>Le secteur d'activité économique</i>	3
2.1.2 <i>Analyse de l'environnement</i>	3
2.1.3 <i>Constatations significatives :</i>	7
2.2 ANALYSE DU MARCHÉ CIBLE.....	8
2.2.1 <i>L'identification et la sélection des cibles marketing</i>	8
2.2.2 <i>L'évaluation du potentiel de chacun des segments visés</i>	9
2.2.3 <i>Évaluation du potentiel monétaire</i>	10
2.2.4 <i>Les habitudes de consommation</i>	11
2.3 ANALYSE DES FORCES ET FAIBLESSES DE LA CONCURRENCE.....	11
2.3.1 <i>Identification et localisation de la concurrence</i>	12
2.3.2 <i>Analyse des us et coutumes, des forces et des faiblesses de la concurrence</i>	12
2.3.3 <i>Les parts de marché de la concurrence</i>	14
2.4 LE POSITIONNEMENT DE L'ENTREPRISE.....	14

CHAPITRE 2 - LA DÉFINITION DU MARCHÉ

2.0 Introduction

Maintenant que votre offre est bien organisée, vous devriez être en mesure de procéder à votre étude de marché. Cette section du plan d'affaires doit vous procurer les informations pertinentes et stratégiques qui vous aideront ensuite à planifier les autres fonctions de l'entreprise.

IMPORTANT !!

Il existe deux façons de recueillir des informations stratégiques soit les *sources secondaires* d'information et les *sources primaires*.

Les *sources secondaires* sont les informations publiques qu'on peut trouver dans les bibliothèques, sur Internet et dans divers autres endroits.

Les *sources primaires* sont des données qu'on recueille soi-même auprès de la clientèle visée ou auprès d'un échantillon de cette clientèle. Ces méthodes seront traitées dans une section insérée en annexe. La lecture de ce document est essentielle au bon déroulement de l'étude de marché.

L'étude du marché couvrira les sujets suivants :

- **L'analyse du marché global** qui permettra de présenter les règles du jeu de son industrie, de vous comparer à d'autres entreprises de votre secteur d'activité et d'identifier les occasions d'affaires.
- La **détermination de segments** de la population ou d'entreprises suffisamment raffinés pour élaborer une base de clientèle homogène, analyser les besoins et les habitudes de cette clientèle et estimer le potentiel de marché des différents segments identifiés.
- **L'analyse de la concurrence** autant à des fins marketing qu'aux fins de l'offre, de la production et des services de soutien. L'analyse de la concurrence permettra d'établir des stratégies de copie ou de différenciation.

Pour les projets d'entreprise plus complexes :

- **L'analyse des principaux fournisseurs potentiels** afin de parfaire l'offre et de planifier la production
- **L'analyse des principaux réseaux de contacts et du potentiel de partenariat** afin d'être en mesure de répondre aux attentes de la clientèle et de pouvoir compétitionner efficacement la concurrence

IMPORTANT !

Dans cette partie du plan, le promoteur ne devra présenter que les informations utiles pour la prise de décision. Toute autre information ne pouvant être utilisée par le promoteur ne doit pas se retrouver dans l'étude de marché.

2.1 Analyse du marché global

Cette section vise à présenter les tendances passées, présentes et futures de l'industrie et propose une structure simple vous permettant d'effectuer rapidement l'analyse du marché global. Cette section vous invite également à préciser les informations concernant votre secteur d'activité économique et à dégager les occasions d'affaires susceptibles de favoriser la croissance de votre entreprise.

IMPORTANT!

Cette section est importante pour faire connaître au lecteur quel qu'il soit, le marché dans lequel se trouve l'entreprise. Cette section, quoique importante, ne doit pas indisposer le lecteur par une surabondance d'information. L'information doit être claire et aller à l'essentiel.

2.1.1 Le secteur d'activité économique

Définissez à quel secteur d'activité précis appartient votre entreprise. Un secteur d'activité économique est un regroupement d'entreprises qui produisent les mêmes produits/services ou des produits/services semblables.

De plus, ces entreprises ont des méthodes de production semblables et des ratios financiers comparables. C'est justement en fonction de ces similitudes qu'il est possible d'effectuer une analyse comparative pertinente.

On retrouve quatre grands secteurs d'activité : l'industrie primaire, l'industrie manufacturière, les commerces et distributeurs et les entreprises de services :

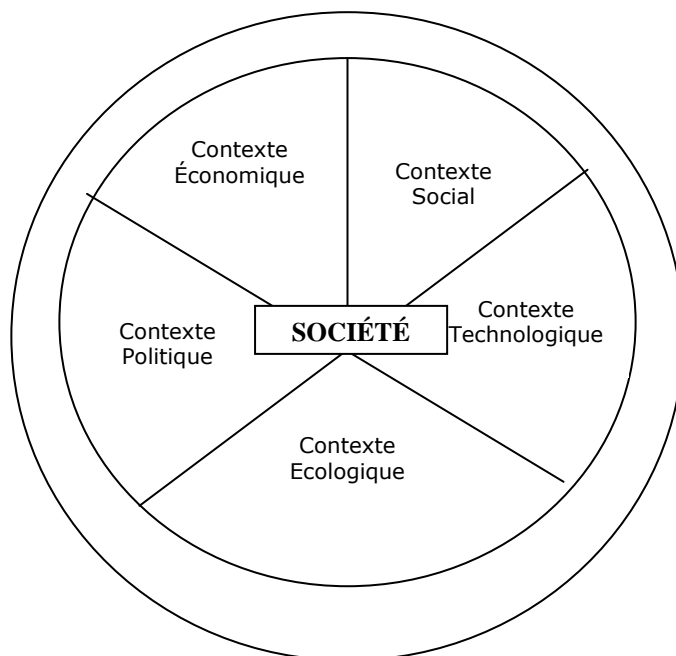
Industrie primaire	Industrie manufacturière	Commerces et distributeurs	Industrie des services
Entreprise faisant l' exploitation de matières premières (bois, agriculture, pétrole, minerais, eau, etc.)	Entreprise qui transforme les matières premières en produits finis ou semi-finis ou qui effectue l' assemblage de produits finis ou semi-finis.	Entreprise qui distribue des produits finis pour en effectuer la revente.	Entreprise dont l'offre principale ne prend pas la forme d'un objet.

2.1.2 Analyse de l'environnement

Chaque entreprise fait partie d'une société et d'une communauté. Peu importe la nature de ses activités, l'entreprise devra s'adapter et réagir aux environnements qui l'entourent. Certains environnements comportent des facteurs positifs et avantageux pour l'entreprise tandis qu'on peut également trouver dans certains environnements des contraintes, soit des facteurs négatifs et incontrôlables avec lesquels l'entreprise devra vivre. L'environnement socio-économique de

l'entreprise comprend cinq contextes distincts, mais interdépendants, présentés dans le graphique suivant :

LES COMPOSANTES SOCIALES



L'environnement de l'entreprise peut donc s'examiner en fonction de cinq perspectives différentes, soit le contexte politique, économique, social, technologique et écologique. Cette méthode d'analyse s'évoque souvent par l'acronyme PESTE, qui représente les premières lettres de chacun des contextes présentés ci-haut.

IMPORTANT !

Il est important de décrire l'évolution (le passé, le présent et l'avenir) du secteur d'activité afin de pouvoir comprendre réellement dans quel univers (marché global), l'entreprise s'insère. L'évolution doit être analysée dans les cinq composantes PESTE du secteur d'activité.

De plus, chaque organisation est soumise à l'intérieur de son environnement à des règles. Ces règles varient d'une organisation à l'autre, d'une société à l'autre. Elles peuvent être fonctionnelles, culturelles ou normatives. Elles concernent la mise en place des acteurs ou des participants ainsi que leurs rôles respectifs.

Certaines règles sont écrites et connues de tous, telles que les lois gouvernementales. D'autres règles ne sont pas écrites mais sont, en quelque sorte, des convenances historiques. Par exemple, les gens qui attendent l'autobus se placent en ligne, par ordre d'arrivée, sans qu'il n'y ait de règles écrites à ce sujet.

Il est donc primordial que vous soyez conscient des règles qui régissent votre secteur d'activité. Ces règles peuvent être de nature légale, culturelle, comportementale, fonctionnelle, environnementale, démographique, technique ou autre. Il est essentiel pour vous de les connaître, qu'elles soient implicites ou explicites. Ces règles constituent votre code de comportement dans votre secteur d'activité et vous devrez les décrire dans votre étude de marché.

Le contexte politique

L'analyse du contexte politique doit mettre en lumière les interventions que les différents gouvernements (municipal, provincial et national) font dans votre secteur d'activité, de trois façons distinctes :

- a) investissant dans des sociétés de la Couronne (ex. Hydro-Québec)
- b) en investissant dans le démarrage et la croissance de certains types d'entreprises (selon la taille et la forme juridique) dans certains secteurs d'activité économiques
- c) en imposant des lois, des règles et des conditions à remplir

Les sociétés de la Couronne, dans lesquelles investissent les gouvernements peuvent jouer un rôle direct dans l'économie d'un secteur au même titre qu'une entreprise traditionnelle. Aussi, les différents paliers de gouvernement ont habituellement un plan d'action qui vise directement à favoriser le développement de certains secteurs d'activité. Ainsi, certaines entreprises, selon qu'elles soient en démarrage, en consolidation ou en croissance, selon leur taille ou leur forme juridique et en fonction des objectifs de leur plan d'action (ex. création d'emplois, développement de la compétitivité dans un secteur, le fait d'attirer des capitaux externes, etc.) peuvent bénéficier d'investissements gouvernementaux particuliers.

En résumé, il est possible d'analyser le contexte politique selon les indicateurs suivants :

Les lois et règlements fédéraux, provinciaux et municipaux	Les secteurs d'activité et les types d'entreprises (taille, forme juridique) favorisés par les investissements gouvernementaux	Les actions directes des gouvernements (sociétés d'État)
--	--	--

Le contexte économique

L'analyse du contexte économique a comme but de présenter les effets des cycles économiques sur votre secteur d'activité et sur la vigueur économique de l'industrie. Certaines industries sont plus sensibles à des décroissances ou des crises économiques qui peuvent survenir. Il est possible d'analyser le contexte économique d'une industrie selon les indicateurs suivants :

La variation des expéditions, des bénéfices et de la productivité dans l'industrie	Le taux de chômage	Les taux d'intérêts
Le coût des matières premières et les dépenses d'investissement	L'offre et la demande dans le secteur	La valeur du dollar canadien
Le revenu par habitant par région	La structure de dépenses des ménages	Le taux d'épargne, d'endettement

Le contexte social

Le contexte social comprend les facteurs relatifs aux changements de comportements des consommateurs et à l'évolution socio-démographique (ex. taux de natalité, croissance démographique dans une région, évolution des types de famille, etc.) de la communauté. Le contexte social peut aussi être décrit par le profit social que génèrent les entreprises d'une industrie. Le profit social s'évoque par l'équilibre entre le rendement économique d'une entreprise et sa participation à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens.

En bref, on peut analyser le contexte social à l'aide des indicateurs suivants :

La mode et les comportements des consommateurs	Les styles de vie, les mœurs et les valeurs sociales dominantes
Le type de famille, le nombre d'enfants, le type de logement	La contribution des entreprises du secteur à l'amélioration de la qualité de vie des citoyens
Le taux de natalité, la courbe des âges dans une région	Le niveau d'éducation, le type de profession, le statut social

Le contexte technologique

L'analyse de l'environnement technologique consiste à présenter les méthodes de production d'un bien ou d'un service et s'applique dans les industries où on est susceptible d'utiliser de la machinerie, d'appliquer de nouveaux procédés ou d'utiliser de nouvelles méthodes de transformation. Les indicateurs suivants peuvent être utilisés pour analyser le contexte technologique :

Les progrès techniques, développement d'outils capables d'améliorer la productivité	L'anticipation de nouveaux produits, de nouveaux services ou de nouveaux procédés pouvant influencer l'industrie à court, moyen et long terme
---	---

Le contexte écologique

De plus en plus de considérations écologiques sont susceptibles d'influencer, plus ou moins directement, l'évolution d'une industrie. Les entreprises doivent désormais obéir à des lois et des règlements provenant du Ministère de l'Environnement (provincial et fédéral) et des municipalités. Certaines entreprises décident même d'adopter une philosophie « écologique » et de se positionner comme telle pour des considérations commerciales afin de montrer aux clients leur contribution à la protection de l'environnement.

L'effet de l'entreprise sur l'environnement (air, déchets, eau, bruit) et lois environnementales (pourraient aussi être évoquées dans le contexte politique)	Les actions volontaires des entreprises du secteur au niveau de la protection et la valorisation de l'environnement
--	---

2.1.3 Constatations significatives :

Les occasions d'affaires, les menaces, les contraintes , les barrières à l'entrée et les plans d'actions.

Nous avons précédemment analysé l'évolution du secteur d'activité sous chacune de ses composantes PESTE. À partir de ces analyses, il faut maintenant tirer des conclusions : sont-elles des occasions, des menaces, des barrières à l'entrée ou des contraintes permanentes du secteur d'activité? Une fois ces éléments identifiés, vous devrez en dégager des stratégies et des plans d'actions pour profiter des occasions à venir et minimiser ou contourner les facteurs négatifs.

Les occasions d'affaires

Les occasions d'affaires sont des situations politiques, économiques, sociales, technologiques et/ou écologiques susceptibles de favoriser le développement de l'entreprise. L'entreprise devra présenter dans son plan d'affaires les atouts qu'elle possède pour saisir ces occasions d'affaires.

Les menaces

Les menaces sont des situations politiques, économiques, sociales, technologiques et/ou écologiques susceptibles de nuire au développement de l'entreprise ou même d'en causer la faillite si elles interviennent de façon démesurée dans le cours normal des opérations de l'entreprise. L'entreprise devra présenter dans son plan d'affaires les atouts qu'elle possède pour contrer ces menaces.

Les contraintes

Les contraintes sont des situations politiques, économiques, sociales, technologiques et/ou écologiques susceptibles d'être des inconvénients pour l'entreprise et qui peuvent retarder le développement de l'entreprise. L'entreprise devra présenter dans cette section les atouts qu'elle a pour s'adapter à ces contraintes.

Les barrières à l'entrée

Les barrières à l'entrée sont des règles explicites (lois, normes, règlements) ou implicites mises en place pour restreindre l'arrivée de nouvelles entreprises dans un secteur donné. Ces barrières peuvent provenir du contexte politique, économique, social, technologique et/ou écologique. L'entreprise devra présenter dans son plan ses atouts par rapport aux barrières à l'entrée qui existent dans son secteur.

2.2 Analyse du marché cible

L'analyse du marché cible a pour but de déterminer des segments de la population suffisamment raffinés pour élaborer une base de clientèle homogène, analyser les besoins et les habitudes et estimer le potentiel de marché des différents segments identifiés.

IMPORTANT !

Comme les jeunes entreprises sont souvent limitées en quantité de ressources disponibles, il faut maximiser les efforts en les concentrant vers une clientèle identifiée comme « **fortement réceptive** » à votre offre. Le but de l'analyse du marché cible est d'identifier cette clientèle « **fortement réceptive** ».

La tâche reliée à l'identification de la clientèle cible se divise en trois sous-tâches.

Premièrement, il faut identifier l'ensemble des différents segments possibles pour l'entreprise et choisir ceux qui sont les plus intéressants.

Par la suite, il faut déterminer le potentiel monétaire de chacun des segments choisis.

Enfin, pour compléter l'analyse de la clientèle cible, il faut présenter un sommaire des besoins des clients potentiels, de la particularité de leurs besoins et de leurs habitudes d'achat.

2.2.1 L'identification et la sélection des cibles marketing

Votre analyse de marché global a démontré qu'il y a un marché pour le genre de produits ou de services que vous désirez offrir. Toutefois, ce marché regroupe probablement des types de clients différents qui ont des besoins et comportements d'achat différents les uns des autres. Il serait difficile de combler les besoins de tous avec une seule offre de produits/services et il ne faut pas oublier que vos ressources sont limitées.

Il est donc préférable de miser sur certains segments de marché qui seront les plus porteurs pour votre entreprise. En concentrant vos forces, vous pourrez avoir un meilleur impact que si vous tentiez d'atteindre l'ensemble de la population.

Définition d'un segment de marché :

Segment :

C'est un groupe de clients potentiels d'un produit ou d'un service ayant les mêmes caractéristiques et qui recherche le même genre de produit/service pour des raisons semblables; ce groupe comporte donc des clients potentiels étant plutôt homogènes.

Pour segmenter un marché, on doit utiliser des bases ou des critères de segmentation. Vos clients sont, soit des entreprises, soit des individus ou soit des familles. Les critères de segmentation seront différents pour chacun de ces groupes. **La segmentation constitue une étape très importante de**

vosre démarche puisque le choix de vos cibles aura une influence primordiale sur l'orientation de la stratégie de mise en marché et du reste de votre plan d'affaires.

IMPORTANT!

Il est important de faire une distinction entre le **client** et le **consommateur**. Le consommateur est celui qui utilisera votre produit. Le client est celui qui vous achètera directement votre produit. Parfois, il s'agit de la même personne et parfois il s'agit de deux personnes différentes. Si vous vendez directement vos produits aux consommateurs, ces consommateurs sont vos clients. Si vous vendez vos produits via des intermédiaires, ces intermédiaires sont vos clients. Il peut être utile, voire nécessaire de mettre en place deux stratégies de marketing : une pour les clients et une pour les consommateurs. Dans ce cas-ci, il faut que ces stratégies soient complémentaires pour maximiser leur effet.

Voici des critères pour vous orienter dans votre segmentation de marché. Il est possible que vous puissiez identifier d'autres critères que ceux mentionnés ci-bas :

La segmentation des entreprises :

- le secteur d'activité économique
- le secteur géographique
- le chiffre d'affaires moyen
- le nombre d'employés
- la gamme de produits/services offerts à leurs clients
- le nombre d'années en affaires
- la forme juridique
- la place ou la position dans le marché

La segmentation des ménages :

- le type de famille
- le lieu de résidence
- le revenu familial
- la taille des familles
- la valeur de la maison
- le style de vie

La segmentation des individus :

- le groupe d'âge
- la profession
- la classe socio-économique
- le secteur géographique du domicile
- le secteur géographique du travail
- le style de vie
- la race
- la langue
- la religion
- le regroupement social ou politique

ATTENTION !

Votre plan d'affaires devra contenir autant de stratégies marketing que de segments cibles que vous aurez identifiés.

2.2.2 L'évaluation du potentiel de chacun des segments visés

Vous avez identifié plusieurs segments potentiels. Vous devrez maintenant en prioriser un ou deux afin de concentrer vos efforts de mise en marché vers une cible bien définie. Nous vous suggérons les critères suivants afin de prioriser les segments identifiés :

- **Le potentiel utilitaire** : Est-ce que les produits que vous avez à offrir à ce segment de marché répondent à un besoin non-comblé ou mal comblé par la concurrence ?
- **Le potentiel de pénétration** : Possédez-vous un bon réseau de contacts dans ce segment de marché ? Détenez-vous une expertise démontrable (lettres de référence) auprès de cette clientèle ?
- **Le potentiel concurrentiel** : Est-ce que la voie est assez libre ou devrez-vous vous battre pour faire votre place ? Possédez-vous des produits dont les caractéristiques concurrentielles sont significatives pour ce segment de marché ?
- **Le potentiel monétaire** : Est-ce que ce segment de marché est en mesure d'assurer la viabilité de votre entreprise ? Dans quelle mesure peut-il y contribuer ? Êtes-vous en mesure d'évaluer le potentiel monétaire de ce marché (l'ensemble de la consommation dans ce segment de marché) ?
- **Le potentiel de réalisation** : Est-ce que le segment de marché sélectionné est facile ou difficile à desservir ? Pourquoi ? Possédez-vous les ressources requises pour bien desservir ce segment de marché ? Si la concurrence néglige ce segment, serait-ce parce qu'il est trop exigeant par rapport aux bénéfices escomptés ?

IMPORTANT !

Plus la part de marché désirée est grande dans un segment donné, plus les efforts de marketing devront être importants, à la fois pour acquérir des parts de marché et conserver celles déjà acquises.

2.2.3 Évaluation du potentiel monétaire

Il est maintenant possible d'évaluer les segments visés en fonction de leur valeur monétaire, en fonction du pourcentage qu'ils représentent par rapport à l'ensemble du marché ou encore, en fonction de leur contribution possible à la rentabilité de l'entreprise. Le potentiel monétaire s'évalue en fonction du nombre de ménages, d'individus ou d'entreprises et de leurs dépenses pour le type de produit ou de service que vous offrez. Ces informations se retrouvent très souvent dans les bases de données publiques comme Statistique Canada ou Strategis. Toutefois, si cette information n'est pas disponible, vous devrez la trouver sur le terrain.

Le marché potentiel correspond à la demande totale pour un produit/service chez un groupe d'individus ou d'entreprises, c'est-à-dire chez vos segments de marché visés. Il s'agit de trouver deux éléments d'information stratégique pour calculer la valeur du marché potentiel, soit :

- 1) Le nombre d'entreprises, d'individus ou de ménages dans le territoire géographique visé;
- 2) Les dépenses déclarées par une entreprise, un individu ou un ménage pour votre type de produit/service.

Donc, le marché potentiel peut s'estimer grâce à ce calcul :

$$\text{(Nombre de clients potentiels) X (les dépenses déclarées pour le produit/service) = (valeur de marché potentiel ou potentiel monétaire)}$$

Bien entendu, la valeur de votre marché potentiel n'est pas la valeur qu'aura votre chiffre d'affaires puisque :

- 1) Il existe des concurrents dans votre marché;
- 2) Vous avez une capacité de production limitée.

Le potentiel monétaire représente plutôt une valeur théorique estimant la taille du marché et la place encore disponible, en fonction des parts de marché occupées par les concurrents. En plus de donner une valeur quantitative au marché, cette information guidera vos stratégies de développement et de croissance dans votre plan d'affaires. Il existe de nombreuses sources d'information statistique vous permettant d'estimer le nombre d'entreprises, d'individus ou de ménages. Si vous avez de la difficulté à trouver cette information, il est peut-être nécessaire de revoir comment sont constitués vos segments de marché.

2.2.4 Les habitudes de consommation

Ici il est important de s'assurer de bien connaître le rythme auquel la clientèle cible se procure le service/produit que l'on vend. Il faut également connaître les critères sur lesquels cette clientèle s'attarde dans le choix du fournisseur. En sachant ces informations, vous serez mieux outillé pour estimer les quantités de ventes que vous ferez et ainsi déterminer le chiffre d'affaires.

2.3 Analyse des forces et faiblesses de la concurrence

Pour faire l'analyse de la concurrence, il faut procéder en trois étapes :

- Dans un premier temps, vous devrez explorer votre marché et identifier vos concurrents.
- Par la suite, vous devez localiser ces concurrents sur une carte pour avoir une vue d'ensemble de leur position géographique.
- Enfin, en troisième temps, vous procédez à l'analyse des concurrents ou des différents groupes de concurrents. Outre leurs forces et leurs faiblesses, vous devez vous pencher sur le profil de leur clientèle, la gamme des produits offerts, les processus de production, leurs stratégies de marketing ainsi que sur leur capacité financière.

Selon les circonstances, vous devrez évaluer votre concurrence directe et/ou indirecte. La situation particulière du marché ou de l'industrie décidera de l'accent qui sera mis sur les deux types de concurrents. Si la concurrence directe s'avèrerait la plus importante, vous devriez alors faire une analyse plus approfondie sur ce type de concurrence. Par contre, si la concurrence indirecte était la plus féroce, vous devriez vous attarder plus à ce type de concurrents.

	Concurrence directe	Concurrence indirecte
Marché géographique	Identique	Identique
Segment de marché	Identique	Identique
Besoin/problème	Identique	Identique
Produit/service	Très similaire	Différent
DÉFINITION :	La concurrence directe représente les entreprises qui visent le même marché géographique et le même créneau, qui répondent aux mêmes besoins avec des produits ou des solutions identiques ou semblables.	La concurrence indirecte représente les entreprises qui visent le même marché géographique et le même créneau, qui répondent aux mêmes besoins avec des produits ou des solutions différentes.

EXEMPLE

Un acheteur qui dispose d'un certain budget pour ses loisirs peut hésiter, par exemple, entre une semaine de vacances à Cuba, l'achat d'une console de jeux ou d'une guitare électrique. Dans ce contexte, on parle de *concurrence indirecte*.

Par contre, la concurrence peut s'exercer selon les marques ou les modèles. Il s'agit donc de produits semblables qui cherchent aussi à combler la même classe de besoins. Dans ce contexte, on parle de *concurrence directe*.

2.3.1 Identification et localisation de la concurrence

Vous devez maintenant bien identifier **tous** vos concurrents. Ainsi, mis à part les travailleurs autonomes et les entreprises « au noir » (qui sont difficilement identifiables), vous devriez connaître tous les concurrents qui visent le même marché que vous.

Pour identifier et localiser les concurrents, vous pouvez consulter les bases de données suivantes :

LES PAGES JAUNES	http://www.pagesjaunes.ca
Registraiire des Entreprises du Québec	http://www.req.gouv.qc.ca/default.htm
ICRIQ	http://www.icriq.com/fr/
STRATEGIS	http://strategis.ic.gc.ca/sc_coinf/frndoc/homepage.html?categories=f_c om

2.3.2 Analyse des us et coutumes, des forces et des faiblesses de la concurrence

Les concurrents opèrent dans le marché depuis un certain temps déjà. Ils ont eu à s'organiser pour bien desservir la clientèle. Ils ont acquis une foule d'information et se sont ajusté aux attentes de la clientèle. Examiner le fonctionnement de vos concurrents, c'est examiner par personnes interposées, votre clientèle cible.

Pourquoi réinventer ce qui fonctionne bien? En analysant le fonctionnement de vos concurrents, vous serez en mesure de copier ce qui fonctionne bien et d'améliorer ce qui laisse à désirer.

Les forces et les faiblesses des concurrents peuvent se manifester de différentes façons. Par une petite visite chez un concurrent, vous pouvez obtenir des éléments d'information intéressants. Aussi, en consultant une publicité d'un concurrent, vous pouvez avoir une bonne idée de son plan de mise en marché.

Il est maintenant temps de porter un jugement sur vos concurrents en faisant attention de ne pas porter de jugements trop subjectifs. En effet, si un de vos concurrents est en affaires depuis un certain temps, il doit avoir au moins quelques forces. Cette analyse des forces et faiblesses pourra même vous aider en révélant des éléments sur lesquels vous auriez avantage à vous baser dans le développement de votre propre entreprise.

ÉTAPE 1 :

Si les concurrents qui font l'objet de la recherche sont trop nombreux pour procéder à l'analyse de chacun d'eux, il est possible de les regrouper selon des caractéristiques semblables.

ÉTAPE 2 :

Une fois que les concurrents sont regroupés, il faut présenter les indicateurs qui diront sur quelles bases on évalue leur performance. L'évaluation des habitudes et des besoins des clients peut aider à établir ces indicateurs. Par exemple, si votre recherche vous a démontré que la rapidité du service est importante pour la majorité de votre clientèle, il peut être pertinent d'évaluer la rapidité du service des concurrents. Pour analyser la concurrence, il est intéressant d'examiner les aspects suivants :

- En quoi leurs produits/services se distinguent-ils des autres?
- Quel est le prix de vente (moyen) de leurs produits/services?
- Sont-ils en affaires depuis longtemps ?
- Où et comment font-ils leur publicité ?
- Utilisent-ils des outils de promotion notamment des échantillons, des cadeaux, etc.?
- Pouvez-vous estimer leur part de marché ? Est-elle en expansion? En régression ?
- Quelles sont leurs méthodes de production ? Quels types d'équipements utilisent-ils ?
- Quelle est leur capacité de production ?
- Avec quelles entreprises entretiennent-ils des relations de partenariats ?
- Est-ce qu'ils offrent une large gamme de produits/services ou est-elle étroite?
- Combien ont-ils de clients?
- Offrent-ils des rabais? De quelle nature?
- Leurs produits/services sont-ils connus sous un nom particulier?
- Comment assurent-ils la distribution de leurs produits/services? Ont-ils des représentants?
- Quels sont les aspects positifs et négatifs de leurs produits/services?
- Quels sont leurs principaux fournisseurs ?
- Quelle est leur santé financière ?
- Êtes-vous en mesure de développer des partenariats avec certains de vos concurrents?

ÉTAPE 3 :

Il s'agit maintenant de recueillir les informations concernant vos concurrents afin de réaliser votre analyse des forces et faiblesses qui devra être la plus objective possible. Pour ce faire, il est possible de consulter les clients des concurrents ou même de vivre vous-même l'expérience d'achat offerte par la concurrence en devenant client.

2.3.3 Les parts de marché de la concurrence

IMPORTANT !

L'analyse des parts de marché de la concurrence peut être un facteur déterminant de segmentation. Avant de s'insérer dans un marché dominé par quelques gros concurrents, il faut bien y penser.

L'estimation des parts de marché occupées par la concurrence peut faire l'objet d'un travail plus ou moins fastidieux et complexe et sera plus ou moins précis selon la méthodologie utilisée. Cette estimation ne vous renseignera pas sur la structure générale du marché mais vous dira plutôt si le marché est ouvert ou fermé. Un marché ouvert est un marché où un groupe de clients n'est pas encore servi par des concurrents. La demande pour un produit/service donné est donc supérieure à l'offre. Dans un marché fermé, la demande est plutôt inférieure à l'offre. On parle alors d'un marché saturé.

Pour évaluer les parts de marché occupées par la concurrence, on peut utiliser la formule suivante :

$$\frac{\text{(Nombre de concurrents) X (leur chiffre d'affaires moyen)}}{\text{Part de marché de la concurrence}}$$

Pour évaluer la part de marché restante, on peut utiliser la formule suivante :

$$\frac{\text{(Potentiel du marché) – (parts de marché de la concurrence)}}{\text{Part de marché restante}}$$

La part de marché restante est la part de marché qui vous est accessible. Il faut s'assurer que cette part de marché n'est pas déjà desservie par des concurrents que vous avez mal évalués

2.4 Le positionnement de l'entreprise

Le positionnement de l'entreprise constitue le pont entre l'étude de marché et le plan marketing. De façon générale, on peut définir le positionnement comme la « **force distinctive de l'entreprise** ». Par exemple, s'afficher comme le leader de l'industrie pourrait être un positionnement. Par contre, l'énoncé du positionnement doit être vrai et démontrable sans quoi la crédibilité auprès de la clientèle-cible peut être diminuée.

Le positionnement, c'est l'élément-clé, le repère de conduite de tout votre plan marketing. Pour déterminer ce positionnement, on se base :

- sur les forces de l'entreprise en lien avec les occasions d'affaires du marché global
- sur les forces de l'entreprise en lien avec les attentes et les habitudes de consommations des clients
- sur les forces de l'entreprise en lien avec les faiblesses des concurrents

Si une entreprise identifie une de ses propres forces, mais que cette force n'est pas liée à un des éléments du marché, à une occasion d'affaires, à un besoin des clients ou à une faiblesse des concurrents, il ne s'agit pas d'un élément de positionnement.

Bref, toutes les forces de l'entreprise ne correspondent pas nécessairement à des éléments de positionnement. Par exemple, si l'une des forces de l'entreprise est de pouvoir assurer des délais de livraison rapide pour ses clients mais que cela n'est pas une caractéristique essentielle aux yeux de ces clients, cette force ne devrait pas être considérée comme un élément de positionnement.

Afin de pouvoir se positionner efficacement, il faut dans un premier temps, ne pas tenir compte des faiblesses de l'entreprise comme éléments possibles de positionnement. Ces faiblesses peuvent être :

- en termes de ressources disponibles pour produire ou se mettre en marché
- en lien avec les occasions d'affaires du marché global
- en lien avec les attentes et les habitudes de consommations des clients
- en lien avec les faiblesses des concurrents

Donc, pour établir votre positionnement, vous devrez vous appuyer sur vos forces qui sont en relation avec les faiblesses de la concurrence ou avec les attentes non-comblées ou mal comblées dans le marché. Vous pouvez également, si votre entreprise est en position de leader dans le marché, appuyer votre positionnement sur cet élément.

Dans le choix du positionnement, il ne faut jamais perdre de vue :

- les attentes de la clientèle relevées dans votre étude de marché
- les caractéristiques concurrentielles des produits qui composent votre offre

Finalement, il ne faut jamais oublier que les clients n'achète jamais uniquement le produit. En fait, le client achète d'abord et avant tout de la **confiance** :

- de la confiance que le produit offert va répondre à ses attentes
- de la confiance que l'entreprise va livrer le produit publicisé, convenu et vendu tel que perçu par le client
- de la confiance que l'entreprise l'assistera à jouir convenablement du produit après sa livraison (conseils et service après-vente)

Il est aussi possible d'envisager le positionnement comme étant l'**image** des produits que l'entreprise veut projeter auprès de sa clientèle-cible. Dans ce cas, on s'attarde sur la **perception** que le client a des produits de l'entreprise. Il est alors crucial que votre entreprise soit sur « la même longueur d'ondes » que votre clientèle.

IMPORTANT !

Une entreprise peut établir son positionnement en mettant l'accent sur un élément distinct important pour la clientèle mais qui ne semble pas à première vue avoir une grande importance pour la concurrence. L'entreprise se positionnera alors très efficacement et pourra exploiter cet avantage un bon bout de temps avant que la concurrence ne réagisse.

EXEMPLE

Dans les années 70, les Asiatiques ont introduit sur le marché, des automobiles au gabarit fortement réduit et au moteur moins puissant que les automobiles américaines. Les Américains se sont moqués d'eux en affirmant que jamais les Américains ne céderaient le confort que procurent les automobiles américaines. Les Asiatiques se sont alors positionnés sur le prix pour un produit convenable aux dimensions réduites. Le résultat a été frappant : en quelques années, les constructeurs automobiles asiatiques ont fortement pénétré le marché nord-américain et ont complètement changé le portrait de l'industrie.

EXEMPLE

Une entreprise de tenue de livres de la région métropolitaine s'est positionnée sur le service de cueillette et de livraison des documents comptables. Elle rejoignait ainsi les attentes de sa clientèle (artisans et travailleurs autonomes) qui dispose de peu de temps pour ces tâches.

EXEMPLE

Une entreprise de design d'intérieur s'est positionnée en offrant des modalités de paiement intéressantes pour sa clientèle cible. Le client paie comptant les fournitures requises et les frais d'honoraires sont payables sur 3 ans sans intérêts grâce à un plan de crédit.

EXEMPLE

Un consultant en productivité s'est positionné comme un expert qui offre un service complet de services-conseils incluant la préparation des demandes de subventions.